

Guida alla serie dei *future brief* di Ecosistema Futuro

ANDREA RICCI, CON FLAVIA BELLADONNA, MADDALENA CAMPIONI, CARLO CARRARO, ENRICO GIOVANNINI, LUCA MIGGIANO

GIUGNO 2026

Introduzione

“Quando è successo che abbiamo dimenticato il futuro?”. Così recita il video di presentazione di Ecosistema Futuro, che incoraggia l'Italia a (ri)mettere il futuro al centro della politica, della società, dell'economia, delle istituzioni. Affinché questo avvenga in tempi rapidi e con efficacia, occorre indagarlo, il futuro, e dunque fare *foresight*, ricerca e analisi anticipante. Una ricerca che produca informazioni, contenuti ed evidenze, con metodi rigorosi; che faccia capire quanto è importante esplorare e anticipare il futuro al di là degli slogan che con sempre maggior frequenza – ma non sempre spessore – ci vengono proposti dal mondo della comunicazione politica, commerciale, anche didattica. Per questo nasce la serie di *future brief* di Ecosistema Futuro, costruita grazie al contributo di università, centri di ricerca e fondazioni che fanno parte dell'ecosistema, in collaborazione con esperte ed esperti di *foresight*. Questa guida descrive gli obiettivi, l'agenda di ricerca, le metodologie usate, le potenzialità e i limiti di questa serie. La speranza è offrire una base concreta per stimolare un dibattito serio che migliori le decisioni di oggi, e allo stesso tempo ispirare istituzioni pubbliche, enti privati e media a indagare il futuro con strumenti rigorosi.

A chi sono rivolti i *future brief*?

Pur essendo vagliati da un Comitato editoriale, con un processo di revisione accurata, i *brief* non sono articoli accademici ma testi rivolti principalmente a decisori pubblici e privati. Sono generalmente brevi e facilmente usufruibili anche dai media e dai non esperti. Offrono una base conoscitiva fondata su una rappresentazione solida e credibile delle alternative e delle possibili conseguenze derivanti dalle scelte, stimolando il dibattito e spingendo il lettore a immaginare i diversi futuri possibili e le opportunità e i rischi che ne derivano.

I *future brief* sono un esperimento innovativo per la ricerca italiana

Non esiste in Italia una serie scientifica dedicata all'esplorazione del futuro attraverso scenari. La società evolve velocemente ed è fondamentalmente un sistema complesso, con una quantità enorme di variabili, dinamiche ed evenienze che si influenzano a vicenda, generando traiettorie ogni volta originali e impossibili da prevedere. Il metodo analitico, quello che ci permette di studiare in profondità singoli aspetti della società e di orientare politiche e decisioni, ha spesso difficoltà a comprendere questa complessità, causando incertezza e compromettendo la qualità delle decisioni.

Il risultato è che spesso ci troviamo in ritardo sulla realtà, la subiamo invece di plasmarla. Diamo risposte settoriali a problemi sistemici, spesso ignorando o sottovalutando i fattori di cambiamento con effetti negativi sulla pertinenza e sull'efficacia di piani e strategie. Le politiche disegnate oggi, le innovazioni, o gli investimenti che crediamo essere rilevanti, potrebbero non esserlo più anche solo in pochi anni, perché travolti dalla velocità dei cambiamenti in cui siamo immersi¹. La capacità di guardare al futuro è quindi essenziale per anticipare i rischi e cogliere le opportunità. Ma anche semplicemente per immaginare oggi quali saranno le aspirazioni e le necessità dei nostri nipoti, e le opportunità create da dinamiche future spesso inesplorate.

La costruzione di scenari – una delle metodologie chiave del *foresight* e degli studi di futuro – risponde all'esigenza di guardare al lungo termine e rappresenta il tentativo di offrire delle “mappe” per navigare un futuro incerto, non per predire ma per poter delineare gli strumenti necessari per raggiungere un futuro desiderato. Con questo spirito, abbiamo ideato questa serie di *future brief*. L'obiettivo generale è quello di introdurre lo strumento degli scenari come stimolo al dibattito pubblico. Sappiamo infatti che gli scenari, spesso ai margini della ricerca italiana, sono stati ampiamente usati internazionalmente da governi e imprese fin dagli anni Sessanta. L'obiettivo particolare, per ogni *future brief*, è di offrire spunti concreti per orientare e rendere più consapevoli le decisioni che vanno prese oggi.

Nutrire il dibattito sul futuro con contenuti autorevoli, credibili e originali, che servano da stimolo per politici e decisori a formulare e promuovere, oggi, politiche lungimiranti per costruire, domani, un futuro di sostenibilità e prosperità. Ma anche per orientare le cittadine e i cittadini e le loro istanze verso comportamenti che superino l'attesa del risultato immediato e traducano nei fatti l'attenzione al benessere delle generazioni future, dal 2022 sancito dalla nostra Carta costituzionale.

Multi (inter-, trans-) disciplinarietà

Il concetto di multi (inter-, trans-) disciplinarietà è da tempo oggetto di crescente attenzione, in particolare nella formulazione dei grandi programmi di ricerca europei² e nazionali. In parallelo viene spesso evocata la necessità di promuovere sistemi di governance che facciano emergere e valorizzino le sinergie tra politiche e programmi settoriali. I metodi e gli strumenti di *foresight*, e più in generale gli studi sul futuro, sono tra i veicoli più efficaci al servizio di queste ambizioni: più lo sguardo si allontana verso orizzonti lontani, più infatti aumentano la complessità e l'incertezza, ma anche la rilevanza delle interrelazioni tra fenomeni e dinamiche settoriali.

Nell'ideare questa serie di *future brief*, abbiamo scelto di adottare quanto più possibile un approccio sistemico che non si limiti ad analizzare i fattori di cambiamento (trend, megatrend, segnali deboli), ma esplori le loro interazioni nel medio-lungo periodo, garantendo così che gli scenari sottoposti al dibattito siano internamente coerenti.

A livello pratico, i *future brief* coniugano competenze verticali su un tema con le competenze nella costruzione di scenari, tipiche del *foresight*, nella consapevolezza che lo strumento degli scenari obbliga a riflettere sulle interazioni tra le scienze più dure (o le tendenze più prevedibili e quantificabili della società come gli scenari climatici o demografici) con le discipline in cui prevale la dimensione qualitativa. Infatti, l'evoluzione della società è determinata da scelte valoriali, politiche, di orientamento, nonché da incertezze e rischi difficilmente prevedibili. Sono le persone a costruire il futuro, portandosi dietro tutto il loro universo di complessità. Integrare questi elementi per immaginare i possibili futuri davanti a noi è essenziale per calare l'analisi nella realtà.

¹ Khan, H. 1962. *Think the Unthinkable*. Horizon Press, New York.

² Vedi p.e. *Verso FP10*, A. Ricci et al. - APRE 2024.

Futuri, al plurale

Come già ricordato, il futuro è incerto e le dinamiche che lo determineranno sono molteplici e complesse. Occorre dunque parlare di “futuri”, al plurale, non nascondere l'incertezza e la complessità dietro l'illusione di poter prevedere cosa accadrà³. Per questo, l'approccio che abbiamo adottato, ispirato al *foresight*⁴, consente di immaginare e indagare diversi futuri possibili e ragionare sui percorsi per raggiungerli (o evitarli).

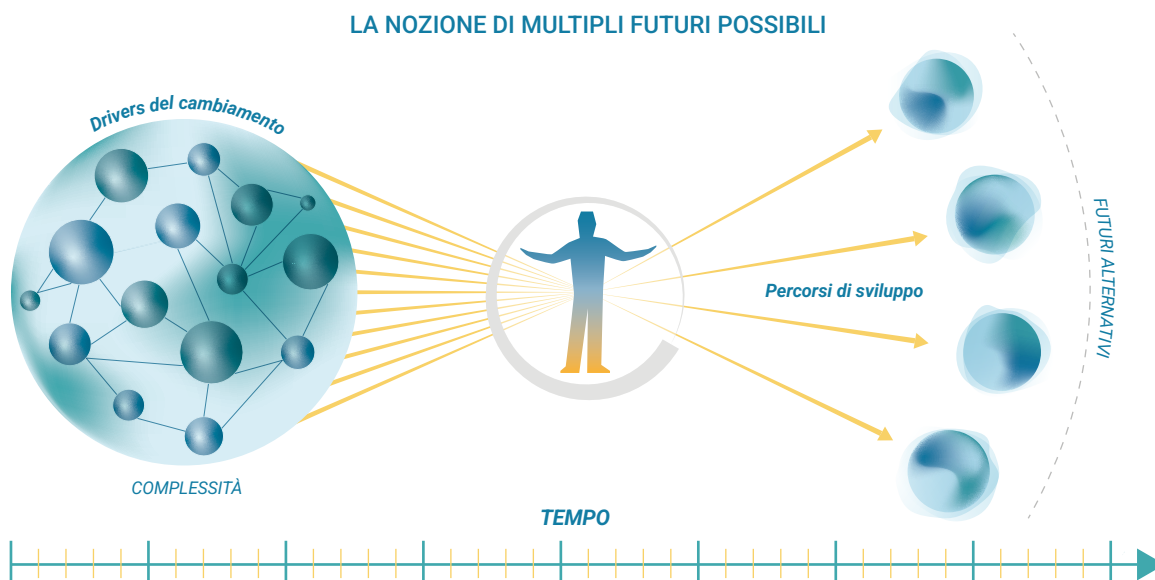


Figura 1 – Complessità e futuri alternativi. Adattato da *Society in need of future*⁵

Il procedimento di base è schematicamente illustrato nella Figura 1. Inizia con una rassegna dei fattori di cambiamento rilevanti per il tema da esplorare (la scansione dell'orizzonte); poi seleziona i fattori più importanti per impatto potenziale e margine di variabilità (le incertezze critiche); infine, analizza le loro possibili dinamiche e come queste possono condurre a scenari alternativi futuri, per poi sottoporli ai *policymaker* e decisori cui compete la responsabilità di orientare il futuro.

I *future brief* illustrano scenari alternativi, plausibili e coerenti, in risposta a una specifica domanda di ricerca. Il confronto tra scenari stimola di per sé il dibattito. Nel caso dei *future brief*, agli autori è stato chiesto di far emergere un “futuro desiderabile”, il quale riflette spesso uno degli obiettivi di Ecosistema Futuro: individuare i percorsi verso un futuro sostenibile, nel quale è garantito benessere diffuso a tutte e tutti, all'interno dei confini planetari (in linea con l'Agenda 2030 e il Patto sul Futuro delle Nazioni Unite). E quindi anche se i *future brief* non sono sempre il risultato di un esercizio di *foresight* compiuto, sono molto utili per stimolare e promuovere la ricerca sul futuro, per aprire la conversazione, e porci domande importanti sul futuro.

Esiste, come sappiamo, una battaglia di narrazione sul futuro. Siamo infatti consapevoli che altre e altri potrebbero definire in modo diverso il loro futuro desiderabile, per esempio quello in cui il profitto è maggiore, o quello in cui la tecnologia è più avanzata, o quello in cui il benessere viene garantito a un solo Paese o a una sola parte della società. Questa battaglia “tra futuri possibili” ha un impatto decisivo sulle scelte strategiche e sugli investimenti che si fanno oggi. Per questo, non dobbiamo rinunciare a domandarci quale futuro vogliamo, anche perché, come dicono alcuni, se non pensiamo noi al nostro futuro che desideriamo, qualcuno lo farà per noi. E non ci sembra una scelta vantaggiosa e lungimirante.

³ Vedi, per esempio, *Crise de la prévision, essor de la prospective*, M. Godet - PUF 1977

⁴ Il termine inglese *foresight* non ha sin qui trovato un equivalente italiano concettualmente fedele: la traduzione con “previsione strategica”, spesso adottata anche in documenti ufficiali, rimanda infatti al concetto di *forecast*, ben diverso.

⁵ Wilhelmer, D. (2018). *Society in Need of Future: Complementary Foresight as a Method to Co-create Transition*. In: Carayannis, E., Campbell, D., Efthymiopoulos, M. (eds) *Handbook of Cyber-Development, Cyber-Democracy, and Cyber-Defense*. Springer, Cham. doi.org/10.1007/978-3-319-09069-6_27

Oltre il breve termine

Affrontare la sfida della sostenibilità contribuisce significativamente a stimolare riflessioni e deliberazioni di lungo periodo in grado di produrre anche storiche innovazioni quali, ad esempio, la riforma costituzionale del 2022, che ha introdotto nella nostra Carta il concetto di interesse delle “future generazioni”, ossia coloro che nasceranno in futuro, a cui è seguita a ottobre 2025 l’approvazione della Valutazione d’Impatto generazionale delle leggi, a opera del Parlamento. Tuttavia, per dirla con Warren Buffett, “[...] quando i politici umani scelgono tra le prossime elezioni e la prossima generazione, è chiaro cosa succede di solito”⁶. Il primo impegno di Ecosistema Futuro è quindi quello di promuovere una vera e propria transizione culturale verso una governance anticipante, fondata sullo sguardo a lungo termine, la capacità di “guardare lontano”, e sul contrasto al cosiddetto *short-termism*^{7,8}.

Il legame tra futuri e innovazione

Tra chi riflette in modo continuativo sul futuro c’è anche chi fa innovazione nel settore privato e in quello pubblico, chi si concentra sulla ricerca e chi prova a costruire soluzioni concrete (come i giovani *makers* e le *start-up*). Innovare vuol dire immaginare soluzioni nuove per problemi concreti e reali, ma anche immaginare sfide e problemi futuri, non ancora chiaramente identificati come tali.

Perché l’innovazione abbia successo e si sostenga nel tempo deve essere capace di intercettare bisogni presenti e prepararsi a quelli futuri, servire alla società di oggi, ma anche a quella di domani, anticipando e governando il cambiamento. In questo senso, pensare ai futuri possibili, anticiparli, vuol dire “ispirare” le innovazioni di oggi, ma anche capire quali possano avere più successo, perché capaci di rispondere a bisogni ed esigenze ora marginali. Ad esempio, per chi si occupa di politica industriale vuol dire immaginarsi la società italiana del futuro e capire come dovrà essere il settore produttivo del Paese, i territori, le infrastrutture, ecc.

Il *foresight* sviluppatosi negli ultimi decenni rivendica il grande merito di aver svincolato il concetto di innovazione dalle dinamiche puramente tecnologiche.

Brief tematici, brief metodologici

La serie include due tipi di pubblicazioni:

- i brief tematici rispondono a una domanda di ricerca specifica: ad esempio, quali sono gli scenari per la sanità pubblica in Italia nei prossimi cinquant’anni? L’obiettivo di questi documenti è quello di stimolare il dibattito tra stakeholder e decisori su un’ampia gamma di temi (socioeconomici, tecnologici, valoriali) che richiedono politiche e strategie innovative per un futuro sostenibile;
- i brief metodologici illustrano un particolare aspetto delle tecniche usate dagli “studi di futuro”, per esempio quelle basate sul foresight o sull’analisi dei megatrend, o approfondiscono una particolare domanda metodologica, per esempio come integrare informazioni quantitative e qualitative nella costruzione di scenari.

Questo secondo tipo di brief, meno orientato al grande pubblico, ha l’obiettivo di aumentare la consapevolezza e le familiarità con gli strumenti di lavoro usati da chi si occupa di queste tematiche. Infatti il foresight si avvale di un’ampia e variegata gamma di metodologie e di strumenti operativi. Si tratta di una disciplina in continua evoluzione, un’evoluzione che i *future brief* metodologici intendono riflettere con tempestività.

⁶ Citato da *Intergenerational Foundation* - www.if.org.uk/2013/05/14/quote-27-2.

⁷ Vedi, per esempio, MacAskill, W. 2022. *What We Owe the Future*, Basic books.

⁸ Di Donato, G, e Luca Miggiano. 2025. Una governance anticipante per l’Italia. Disegnare il futuro anche nell’interesse delle future generazioni. ASviS & Ecosistema Futuro.

L'agenda di ricerca

Nel corso dei prossimi mesi verranno pubblicati *future brief* su temi molto diversi tra loro. Nell'ideare questa serie ovviamente abbiamo inizialmente pensato di rifarci a classificazioni esistenti di megatrend, come quelle della Commissione Europea o del Millenium Project. Ma poi si è scelto un approccio più organico, con una scelta dei temi prioritari da affrontare che riflette diversi criteri, quali il livello di incertezza (e dunque lo spazio per un vero dibattito e il margine di manovra per *policymaker* e decisori), la portata concreta di eventuali politiche innovative (quanto potranno concretamente incidere), ma anche l'urgenza percepita dai vari attori, e dunque il livello possibile di mobilitazione su quel tema.

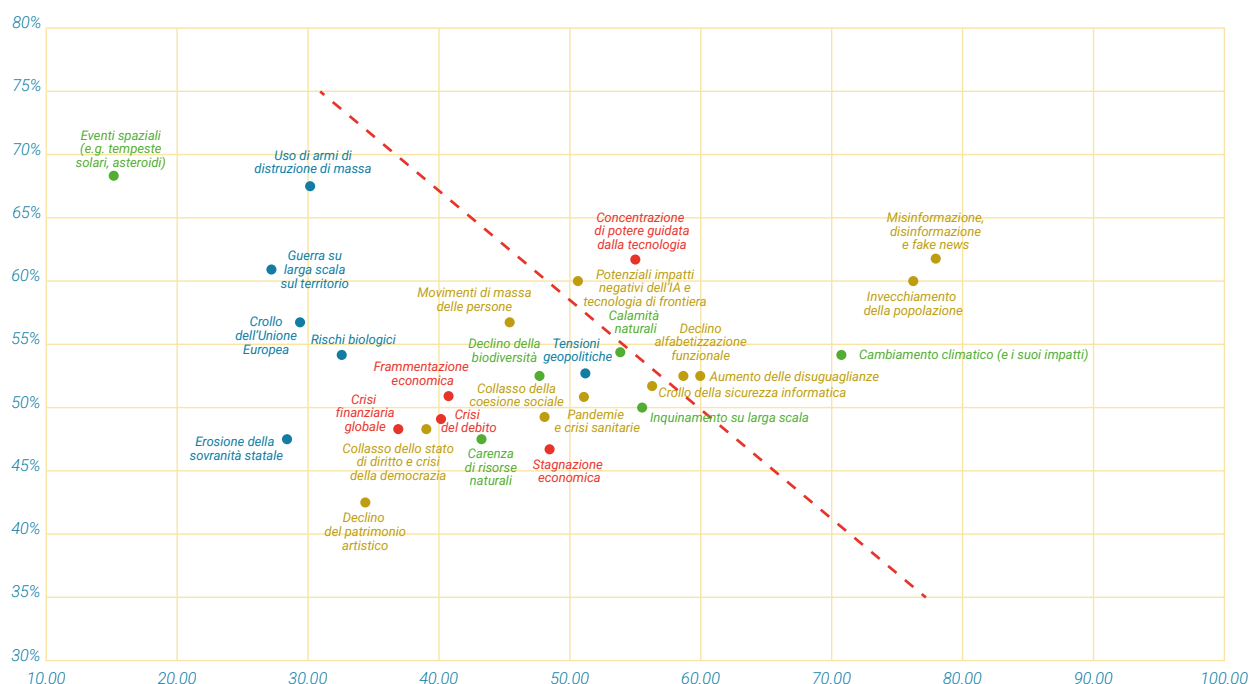


Figura 2 – Mappatura tematica. L'immagine è il risultato di un'indagine condotta a ottobre 2025. L'indagine, organizzata in preparazione di un *workshop* di co-creazione, ha visto la partecipazione di circa 50 tra esperte ed esperti provenienti dalle istituzioni fondatrici di Ecosistema Futuro. L'indagine è ispirata alle categorie del Global Risk Report delle Nazioni Unite pubblicato nel 2025 (UN. 2025. Global Risk Report), ma si concentra sull'Italia. L'immagine mette in relazione la gravità dei rischi (asse delle x) con la preparazione del Paese a rispondere a questi rischi (asse y). Pur non avendo validità scientifica (campione limitato), questa mappatura ha rappresentato comunque uno strumento utile per raccogliere spunti per l'agenda di ricerca dei *future brief*.

Per definire le priorità, i partecipanti a Ecosistema Futuro sono stati invitati a ragionare su quella “domanda pressante di futuro” che era di più loro stretto interesse. Parallelamente, il Comitato editoriale ha individuato temi che appaiono decisivi per l'evoluzione futura non segnalati dai partecipanti. Con il tempo, la costellazione di *future brief* creerà un insieme coerente e capace di coprire in modo esaustivo i temi più rilevanti, magari con più pubblicazioni su uno stesso tema, ma con prospettive diverse.

Le scelte compiute dal Comitato editoriale hanno beneficiato anche del contenuto del recente “UN Global Risk Report” delle Nazioni Unite, letto dal punto di vista dell'Italia. Se la gravità dei rischi ambientali (cambiamento climatico, inquinamento, biodiversità, ecc.) emerge con chiarezza, tra i temi considerati prioritari molti sono quelli che segnalano la difficoltà della società italiana ad affrontare dinamiche demografiche, tecnologiche e socioeconomiche a fronte dei megatrend che le sottendono.

Limiti della serie

Conosciamo già alcuni limiti della serie e altri potranno emergere nel corso del tempo. Il primo limite è che la costruzione di scenari richiede un processo partecipativo rigoroso, spesso costruito attorno uno o più workshop in presenza in cui esperti ed esperte portano con sé il proprio bagaglio di dati e conoscenze, e insieme costruiscono – attraverso metodologie appropriate – gli scenari di riferimento. Si tratta, in altre parole, di intercettare e intrecciare l’“intelligenza collettiva” di un gruppo di esperti, capaci di guardare a un tema sotto vari punti di vista. Gli scenari devono poi essere validati da esperte ed esperti italiani ed internazionali per dare senso coerente alla quantità di informazione e conoscenze che confluiscono negli scenari stessi. Gli scenari partono dalla conoscenza quantitativa del passato e del presente come spunto essenziale per la costruzione di possibili narrazioni future, a loro volta poi approfondite e validate con strumenti e modelli quantitativi.

Ownership e partecipazione

Per poter incidere su politiche e strategie, le indagini sui futuri devono coinvolgere non solo gli esperti di settore, ma l’intera gamma degli *stakeholder* interessati: ricercatori, funzionari e manager, rappresentanti della società civile e dei corpi intermedi, e non solo. Infatti, se per lungo tempo gli studi sul futuro erano appannaggio di una ristretta cerchia di specialisti, è ormai assodato che solo attraverso meccanismi di co-creazione è possibile mobilitare l’interesse dei decisori e garantire la loro adesione agli orientamenti che emergono dall’analisi. Per questo Ecosistema Futuro, attraverso le attività di ricerca, promuove e sviluppa il *foresight* partecipativo, anche con il supporto operativo delle altre componenti della rete.

Nei *future brief* che verranno pubblicati nei prossimi mesi non è stato sempre possibile seguire tale processo. Se in alcuni casi si è potuto fare riferimento a scenari costruiti in letteratura (per esempio quelli prodotti dalla Commissione europea), in altri si è optato per includere solo elementi di scenari, con la convinzione che questi possano offrire comunque un’indicazione di metodo. L’obiettivo è quello, comunque, di contribuire ad adottare una forma mentis basata sul concetto che “il futuro è aperto”. Quindi, è possibile individuare alcuni *driver* e dinamiche di cambiamento nella società e nell’economia, è possibile immaginare scenari alternativi, inclusi quelli che oggi ci sembrano impossibili, ma logicamente plausibili (come lo scoppio di una pandemia planetaria o il crollo delle istituzioni nella più grande democrazia del mondo), ed è infine possibile individuare un futuro desiderabile.

Il secondo limite è quello per cui i *future brief* sono in ogni caso “tematici” e non affrontano la società nel suo complesso. Illuminano, si potrebbe dire, la connessione tra uno o più temi del sistema, ma per considerare tutto il sistema è necessario costruire scenari complessivi, in cui i vari temi confluiscono in maniera coerente e plausibile. Questo è l’obiettivo di un altro progetto della nostra area ricerca, che punta a immaginare scenari complessivi per l’Italia al 2050 e oltre.

Consci di questo, pensiamo comunque che la serie offra uno strumento nuovo e importante nel panorama italiano. Incoraggiamo le lettrici e i lettori a esplorarlo, commentando le pubblicazioni e contattandoci per nuove domande di futuro da considerare nei prossimi lavori, come anche di proposte di collaborazione. È possibile farlo scrivendo a ecosistema.futuro@asvis.net o contattando Andrea Ricci, Senior researcher di Isinnova ed *editor-in-chief* della serie (aricci@isinnova.org).

Autrici e autori:

Andrea Ricci, Senior Researcher, ISINNOVA

Con **Flavia Belladonna** (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), **Maddalena Campioni**, **Carlo Carraro** (Università Ca' Foscari Venezia), **Luca De Biase**, **Enrico Giovannini** (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), **Luca Miggiano** (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile).

La responsabilità del documento è esclusivamente delle autrici e degli autori.

Citazione:

Ricci, A. et al. 2026. *Guida alla serie dei future brief di Ecosistema Futuro*. Ecosistema Futuro & ASviS.

Per maggiori informazioni sulla collana dei *Future brief* si può visitare www.ecosistemafuturo.it. Ecosistema Futuro è un'iniziativa promossa dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile ETS (ASviS).

Comitato editoriale:

Andrea Ricci (editor-in-chief), Flavia Belladonna, Maddalena Campioni, Carlo Carraro, Luca De Biase, Enrico Giovannini, Luca Miggiano.

Si ringrazia Elita Viola per la revisione editoriale e Thyper Srl per il soggetto grafico.

